

**Paris, le 15/12/2009**

**CIRCULAIRE 2009- 4 -DC**

**Objet : Séminaires de formation pour les administrateurs des institutions ARRCO en 2010.**

Madame, Monsieur le Directeur,

Je vous transmets la note concernant les séminaires de formation des administrateurs organisés en 2010.

Je vous prie de croire, Madame, Monsieur le Directeur, à l'assurance de ma considération distinguée.

Le Directeur général

PJ : - 1 note

Paris, le 15 décembre 2009

**Objet : Séminaires de formation pour les administrateurs en 2010**

Madame, Monsieur le Directeur,

L'Arrco a prévu d'organiser en 2010 des formations destinées aux administrateurs des Institutions :

- Un séminaire **de formation initiale**, d'une durée de 2 jours et destiné plus particulièrement aux administrateurs récents. Deux sessions, d'un coût de 194 € par participant, seront organisées en 2010 aux dates suivantes :
  - mercredi 7 et jeudi 8 avril,
  - mercredi 15 et jeudi 16 septembre ;
- un séminaire d'actualisation sur **la gestion financière et les mécanismes de compensation**, d'une durée d'une journée. Deux sessions, d'un coût de 130 € par participant, seront organisées en 2010 aux dates suivantes :
  - mardi 16 mars
  - mercredi 12 mai
- un séminaire d'actualisation sur **les outils de pilotage et la qualité de gestion**, d'une durée d'une journée. Deux sessions, d'un coût de 130 € par participant, seront organisées en 2010 aux dates suivantes :
  - mardi 23 mars
  - mercredi 24 novembre
- un séminaire d'actualisation sur **la retraite complémentaire et les enjeux européens**, d'une durée d'une journée. Deux sessions, d'un coût de 130 € par participant, seront organisées en 2010 aux dates suivantes :
  - jeudi 18 février
  - mercredi 26 mai
- un séminaire d'actualisation sur **l'action sociale**, d'une durée d'une journée. Trois sessions, d'un coût de 130 € par participant, seront organisées en 2010 aux dates suivantes :
  - jeudi 15 avril,
  - mercredi 13 octobre,
  - mercredi 17 novembre ;

- Un parcours de formation sur **l'informatique de la retraite complémentaire** composé de deux séminaires :
  - un séminaire sur **l'informatique et les activités d'une institution**, d'une durée d'une journée. Deux sessions, d'un coût de 130 € par participant, seront organisées en 2009 aux dates suivantes :
    - mercredi 17 février
    - mardi 4 mai
  - un séminaire sur **l'informatique et enjeux stratégiques**, d'une durée d'une journée. Ce séminaire n'est accessible qu'après avoir suivi le premier séminaire sur **l'informatique et les activités d'une institution**. Deux sessions, d'un coût de 130 € par participant, seront organisées en 2010 aux dates suivantes :
    - mardi 9 mars
    - jeudi 17 juin

Ces sessions se dérouleront à Paris.

Je vous serais obligé de bien vouloir transmettre cette information aux membres du Conseil d'administration de votre institution afin que ceux d'entre eux qui seraient intéressés puissent s'y inscrire.

**Les bulletins d'inscriptions sont à renvoyer**, par l'intermédiaire de votre institution à l'attention d'Aurélie DAHAN, Gie Agirc-Arrco, 16-18 rue Jules César, 75592 Paris Cedex 12 – n° de fax : 01.44.67.61.64 – e-mail : [adahan@agirc-arrco.fr](mailto:adahan@agirc-arrco.fr).

**Pour la bonne organisation des séminaires, nous vous demandons de préciser aux administrateurs :**

- **que leur inscription ne sera définitive que lorsqu'ils auront reçu la confirmation de nos services,**
- **de veiller à prévenir nos services de tout désistement,**
- **et que l'inscription à une session impose une participation à l'intégralité de celle-ci, c'est-à-dire jusqu'à la fin de la journée.**

Veillez agréer, Madame, Monsieur le Directeur, l'assurance de ma considération distinguée.

Le Directeur Général

# ADMINISTRER LES INSTITUTIONS AGIRC ET ARRCO



FORMATION 2010 - CATALOGUE DE FORMATION 2010

● RETRAITE COMPLEMENTAIRE

agirc et arrco



**A**dministrer une institution de retraite requiert des connaissances et une capacité d'analyse dans le domaine de la retraite complémentaire et de sa gestion, ainsi que dans l'ensemble plus vaste de la protection sociale.

L'Agirc et l'Arrco vous proposent des formations pour vous aider à acquérir ces connaissances ou à approfondir un domaine particulier.

Deux types de formation vous sont offerts :

- Les formations initiales : destinées aux administrateurs récents dans leur fonction, elles sont une étape incontournable pour se familiariser avec les fondamentaux de la retraite complémentaire.
- Les formations spécifiques : destinées aux administrateurs plus anciens dans la fonction, elles approfondissent certaines thématiques : l'action sociale, la gestion financière, les outils de pilotage...

Ce catalogue recense l'ensemble des formations proposées.

Vous retrouverez dans les pages qui suivent le programme détaillé de chacune de ces formations ainsi que les modalités d'inscription.

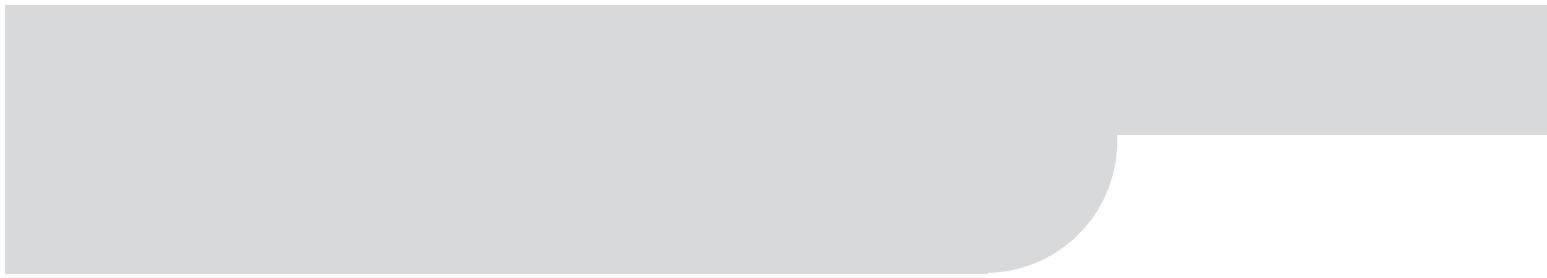
Je souhaite que vous trouviez dans cette offre de formation une réponse adaptée à vos besoins pour l'exercice de vos mandats.

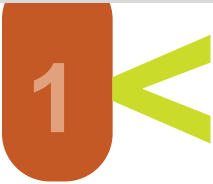
Bien à vous  
*Le Directeur général de l'Agirc et de l'Arrco*  
Jean-Jacques MARETTE

]

# ADMINISTRER LES INSTITUTIONS AGIRC ET ARRCO

◦ Formations initiales	
◦ Être administrateur d'une institution Agirc	7
◦ Être administrateur d'une institution Arrco	11
◦ Formations spécifiques	
◦ Action sociale Agirc et Arrco : les enjeux et les orientations prioritaires	14
◦ La gestion financière et les mécanismes de compensation	16
◦ Informatique : activités d'une institution et enjeux stratégiques	19
◦ Les outils de pilotage et la qualité de gestion	22
◦ La retraite complémentaire et les enjeux européens	24
◦ Modalités et formulaire d'inscription	27





## FORMATION INITIALE DES ADMINISTRATEURS DES INSTITUTIONS AGIRC

> **PUBLIC** Les administrateurs des institutions Agirc.

> **OBJECTIFS**

- Acquérir et/ou approfondir des connaissances sur le fonctionnement, la gestion et les grands principes de la retraite complémentaire.
- Donner des clés à l'administrateur, pour renforcer son efficacité dans ses missions « de contrôle et d'impulsion ».

La formation est construite sur deux jours autour des deux principales missions de l'administrateur, « porte-parole du régime » et « porteur de l'intérêt général ».

> **MÉTHODES PÉDAGOGIQUES**

Exposés pédagogiques privilégiant les échanges avec les participants.  
Mise à disposition d'une documentation complète et détaillée pouvant être réutilisée pour relayer l'information.



## L'administrateur, porte-parole du régime

### Les partenaires sociaux, créateurs de la retraite complémentaire des salariés

- Les années 50 : le rôle des conventions collectives et des accords de branche, les régimes professionnels et catégoriels ;
- Les années 60 : l'extension de la retraite complémentaire ;
- Les années 70 : la généralisation à l'ensemble des salariés ;
- Les années 80 : la montée en charge des régimes ;
- Aujourd'hui : la dimension européenne ;
- Les accords récents des partenaires sociaux.

Intervenant : **Pierre CHAPERON**,

*Directeur délégué de l'Arrco et Directeur du cabinet Agirc-Arrco.*

### Les grands principes de la réglementation et les fondements du régime face aux évolutions jurisprudentielles et législatives

Intervenant : **Raphaël DEVILDER**,

*Directeur de la réglementation Agirc-Arrco.*

### Les partenaires sociaux, garants de la pérennité du régime

- Les facteurs économiques et démographiques qui agissent sur l'équilibre recettes/dépenses du régime ;
- La prise en compte du moyen et du long termes ;
- Les leviers possibles du pilotage technique du régime.

Intervenant : **Gilles PESTRE**,

*Directeur délégué du GIE Agirc-Arrco et Directeur technique Agirc-Arrco.*

### La gestion financière

- Le mécanisme de compensation ;
- Les fonds de gestion et d'action sociale : les formules de péréquation ;
- Le rôle des réserves ;
- La gestion financière des fonds détenus.

Intervenant : **Philippe GOUBEAULT**,

*Directeur financier Agirc-Arrco.*

Rencontre avec **Philippe VIVIEN**, *Président de l'Agirc*, **Bernard VAN CRAEYNEST**, *Vice-président de l'Agirc* et **Jean-Jacques MARETTE**, *Directeur général de l'Agirc et de l'Arrco.*

**2<sup>e</sup> JOUR**

**L'administrateur, gestionnaire de l'institution**

**L'institution de retraite complémentaire : une mission de service**

- Ses statuts ;
- Son fonctionnement : rôle du Conseil d'administration, du Directeur.

*Intervenant : Michel BOISSET,*

*Directeur des relations avec les institutions Agirc-Arrco.*

**Modernisation et qualité : la convergence informatique**

*Intervenant : Daniel LEFEBVRE,*

*Directeur des systèmes d'information retraite complémentaire.*

**A l'écoute des difficultés : l'action sociale**

*Intervenant : Anne SAINT-LAURENT,*

*Directrice de l'action sociale Agirc-Arrco*

**La communication de la fédération Agirc**

*Intervenant : Catherine FAVRE,*

*Directrice adjointe en charge de la communication Agirc-Arrco.*

**L'audit des institutions**

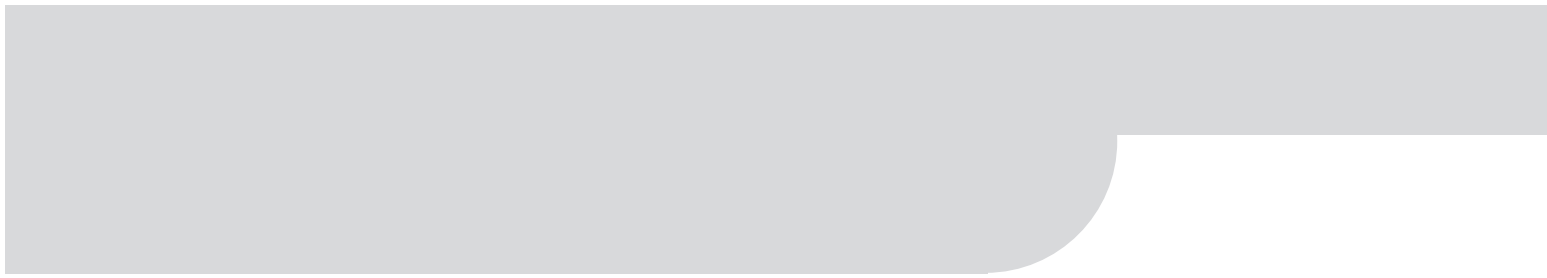
- L'organisation et les missions de la Direction de l'audit ;
- Les missions réalisées en 2009 ;
- Le commissaire aux comptes ;
- La charte de l'audit et du contrôle.

*Intervenant : Loïc du PONTAVICE,*

*Directeur de l'audit et Directeur des objectifs et de la qualité Agirc-Arrco.*

**Le contrôle de gestion et les contrats d'objectifs**

*Intervenant : Loïc du PONTAVICE*



## FORMATION INITIALE DES ADMINISTRATEURS DES INSTITUTIONS ARRCO

> **PUBLIC** Les administrateurs des institutions Arrco.

> **OBJECTIFS**

- Acquérir et/ou approfondir des connaissances sur le fonctionnement, la gestion et les grands principes de la retraite complémentaire.
- Donner des clés à l'administrateur, pour renforcer son efficacité dans ses missions « de contrôle et d'impulsion ».

La formation est construite sur deux jours autour des deux principales missions de l'administrateur, « porte-parole du régime » et « porteur de l'intérêt général ».

> **MÉTHODES PÉDAGOGIQUES**

Exposés pédagogiques privilégiant les échanges avec les participants.  
Mise à disposition d'une documentation complète et détaillée pouvant être réutilisée pour relayer l'information.



## L'administrateur, porte-parole du régime

### Les partenaires sociaux, créateurs de la retraite complémentaire des salariés

- Les années 50 : le rôle des conventions collectives et des accords de branche, les régimes professionnels et catégoriels ;
- Les années 60 : l'extension de la retraite complémentaire ;
- Les années 70 : la généralisation à l'ensemble des salariés ;
- Les années 80 : la montée en charge des régimes ;
- Aujourd'hui : la dimension européenne ;
- Les accords récents des partenaires sociaux.

Intervenant : **Pierre CHAPERON**,

*Directeur délégué de l'Arrco et Directeur du cabinet Agirc-Arrco.*

### Les grands principes de la réglementation et les fondements du régime face aux évolutions jurisprudentielles et législatives

Intervenant : **Raphaël DEVILDER**,

*Directeur de la réglementation Agirc-Arrco.*

### Les partenaires sociaux, garants de la pérennité du régime

- Les facteurs économiques et démographiques qui agissent sur l'équilibre recettes/dépenses du régime ;
- La prise en compte du moyen et du long termes ;
- Les leviers possibles du pilotage technique du régime.

Intervenant : **Gilles PESTRE**,

*Directeur délégué du GIE Agirc-Arrco et Directeur technique Agirc-Arrco.*

### La gestion financière

- Le mécanisme de compensation ;
- Les fonds de gestion et d'action sociale : les formules de péréquation ;
- Le rôle des réserves ;
- La gestion financière des fonds détenus.

Intervenant : **Philippe GOUBEAULT**,

*Directeur financier Agirc-Arrco.*

Rencontre avec **Gérard MÉNÉROUD**, *Président de l'Arrco*, **Bernard DEVY**, *Vice-président de l'Arrco* et **Jean-Jacques MARETTE**, *Directeur général de l'Agirc et de l'Arrco.*

**2<sup>e</sup> JOUR**

**L'administrateur, gestionnaire de l'institution**

**L'institution de retraite complémentaire : une mission de service**

- Ses statuts ;
- Son fonctionnement : rôle du Conseil d'administration, du Directeur.

*Intervenant : Michel BOISSET,*

*Directeur des relations avec les institutions Agirc-Arrco.*

**Modernisation et qualité : la convergence informatique**

*Intervenant : Daniel LEFEBVRE,*

*Directeur des systèmes d'information retraite complémentaire.*

**A l'écoute des difficultés : l'action sociale**

*Intervenant : Anne SAINT-LAURENT,*

*Directrice de l'action sociale Agirc-Arrco.*

**La communication de la fédération Arrco**

*Intervenant : Catherine FAVRE,*

*Directrice adjointe en charge de la communication Agirc-Arrco.*

**L'audit des institutions**

- L'organisation et les missions de la Direction de l'audit ;
- Les missions réalisées en 2009 ;
- Le commissaire aux comptes ;
- La charte de l'audit et du contrôle.

*Intervenant : Loïc du PONTAVICE,*

*Directeur de l'audit et Directeur des objectifs et de la qualité Agirc-Arrco.*

**Le contrôle de gestion et les contrats d'objectifs**

*Intervenant : Loïc du PONTAVICE.*

3



## ACTION SOCIALE AGIRC ET ARRCO : LES ENJEUX ET LES ORIENTATIONS PRIORITAIRES

> **PUBLIC** Les administrateurs des institutions Agirc et Arrco

> **OBJECTIFS**

- Connaître les composantes de l'action sociale des régimes Agirc et Arrco.
- Repérer l'évolution des besoins en matière d'action sociale.

> **MÉTHODES PÉDAGOGIQUES**

Exposés pédagogiques par des spécialistes de la question, échanges avec les participants. Mise à disposition d'une documentation complète et détaillée.

Intervenants : **Anne SAINT-LAURENT**,  
Directrice de l'action sociale Agirc-Arrco.

et des experts des thèmes traités au cours du séminaire.



## Thèmes traités

**Introduction par le Président de la Commission de coordination de l'action sociale de l'Arrco ou le Président de la Commission sociale de l'Agirc.**

**L'action sociale de la retraite complémentaire : entre continuité et innovation, le défi de l'adaptation**

- Contexte démographique ;
- Contexte législatif et réglementaire ;
- Contexte retraite complémentaire ;
- Les orientations prioritaires ;
- Les données chiffrées ;
- Les réflexions en cours.

**Les actions de prévention en matière de vieillissement**

- **Les actions de prévention :**  
Démarche préventive et gérontologie ;  
Bilan des actions menées.
- **Préserver l'autonomie à domicile**  
Le maintien à domicile ;  
L'aide aux aidants.
- **Parc médico-social et sanitaire Agirc-Arrco**  
Présentation du parc propriété et parc réservataire ;  
La procédure Ehpad ;  
Le suivi des droits réservataires.
- **Les axes stratégiques du plan médico-social et sanitaire**  
Un niveau qualitatif différentiel ;  
Une organisation professionnalisée ;  
Un engagement dans les filières gérontologiques ;  
Une qualité d'accompagnement des ressortissants.
- **Quelles formes d'accueil pour les personnes handicapées ?**  
La situation actuelle des réservations en lien avec le Comité national de coordination de l'action en faveur des personnes handicapées ;  
Les différentes formes d'accueil et les besoins existants.

**Synthèse et conclusion.**

4



## LA GESTION FINANCIÈRE ET LES MÉCANISMES DE COMPENSATION

> **PUBLIC** Les administrateurs des institutions Agirc et Arrco.

> **OBJECTIFS**

- Avoir une vision d'ensemble de la gestion financière d'une institution.
- Repérer les règles techniques élaborées par l'Arrco et l'Agirc pour assurer cette gestion.

> **MÉTHODES PÉDAGOGIQUES**

Exposés pédagogiques privilégiant les échanges entre participants.  
Mise à disposition d'une documentation complète et détaillée.

Intervenant : Philippe GOUBEULT,  
Directeur financier Agirc-Arrco.



## Thèmes traités

### **Répartition et réserves : rôles et fonctions des réserves**

### **Situation et perspectives des réserves des régimes**

#### **Les dispositifs de gestion**

- La compensation : objet et mécanismes ;
- La répartition de la réserve technique entre les institutions ;
- Les orientations de la gestion financière ;
- Le règlement financier ;
- Les modes de gestion : directe ou déléguée.

#### **Les principes de contrôle et de suivi de la gestion financière**

- Dans l'institution ;
- Par les fédérations.



## INFORMATIQUE : ACTIVITÉS D'UNE INSTITUTION ET ENJEUX STRATÉGIQUES

> **PUBLIC** Les administrateurs des institutions Agirc et Arrco.

> **OBJECTIFS**

### JOUR 1

- Comprendre les activités de gestion d'une institution de retraite.
- Se familiariser avec les outils informatiques, identifier les flux d'information et situer les outils informatiques : bases locales et fédérales, outils de gestion.

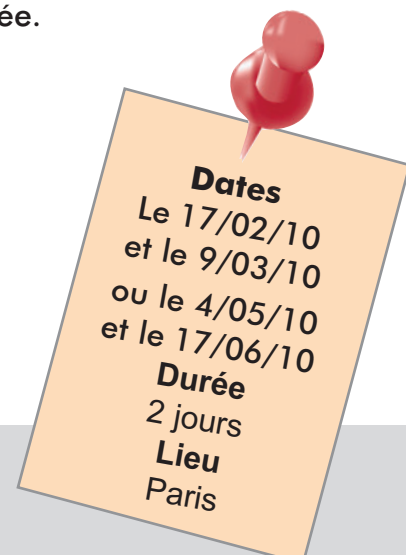
### JOUR 2

- Comprendre les principaux enjeux de la retraite complémentaire : le service global, la dématérialisation...
- Appréhender le programme de convergence informatique, sa finalité, ses avancées et les chantiers en cours.

> **MÉTHODES PÉDAGOGIQUES**

Exposés pédagogiques privilégiant les échanges entre participants.

Mise à disposition d'une documentation complète et détaillée.



## Thèmes traités

### **Descriptif des activités gérées par les institutions de retraite**

- L'adhésion de l'entreprise, l'appel des cotisations et leur recouvrement ;
- Le contentieux des cotisations non payées ;
- La déclaration annuelle des entreprises ;
- L'affiliation, la gestion du compte de points et l'information des salariés ;
- Le passage à la retraite, le calcul de l'allocation et son paiement.

### **La gestion des données**

- Ses contraintes ;
- Les différentes bases de données ;
- La qualité des données : enrichissement de fichiers et certification des identifiants.

### **Les flux d'informations communautaires et inter-organismes**

- La coordination administrative, les transferts ;
- Les liens inter-organismes (Cnav, Unédic, Insee, GIP-MDS ou Info Retraite, service public...)

### **Le réseau d'accueil : les Cicis**

*Intervenants :*

*Responsables d'activité dans des institutions de retraite complémentaire.*

**2<sup>e</sup> JOUR**

**Thèmes traités**

**Les enjeux de la retraite complémentaire**

- Le renforcement de l'image des régimes ;
- Un service de qualité pour les clients ;
- L'augmentation de la performance économique.

**La simplification administrative et la dématérialisation**

**Les 3 axes du programme de convergence informatique**

- Le regroupement des plates-formes informatiques ;
- L'Usine Retraite ;
- L'information des salariés ; net-entreprises et les appels de cotisations indirects.

**L'émergence d'autres projets** : la DSN, le porte-documents électronique, etc.

**La gouvernance du programme et son état d'avancement**

**Le financement par les groupes et par les fédérations**

*Intervenants* : Daniel LEFEBVRE,

*Directeur des systèmes d'information retraite complémentaire*

*et des experts par domaine.*

6



## LES OUTILS DE PILOTAGE ET LA QUALITÉ DE GESTION

> **PUBLIC** Les administrateurs des institutions Agirc et Arrco.

> **OBJECTIFS**

- Connaître les outils de pilotage mis en place par les régimes.
- Savoir utiliser les outils de suivi de la qualité et des coûts de gestion.

> **MÉTHODES PÉDAGOGIQUES**

Exposés pédagogiques privilégiant les échanges entre participants.  
Mise à disposition d'une documentation complète et détaillée.

Intervenant : **Helène APECHE**,  
*Directrice adjointe des objectifs et de la qualité Agirc-Arrco.*



## Thèmes traités

### **Le rôle de l'administrateur dans le pilotage de la gestion d'une institution de retraite**

- L'accord du 13 novembre 2003 ;
- Les grandes orientations prises par les partenaires sociaux ;
- Cartographie des institutions de retraite Agirc et Arrco.

### **Pilotage et maîtrise des coûts de gestion**

- Détails des produits, des charges et de la réserve de gestion ;
- Les outils à la disposition de l'administration :
  - Ratios de gestion des institutions,
  - Suivi des coûts de gestion et données prévisionnelles (le budget et le plan triennal).
- Suivi des frais de gestion.

### **Pilotage et maîtrise de la qualité de gestion.**

- Les missions de l'institution ;
- Les outils mis à disposition :
  - Coûts unitaires de gestion :  
administrative,  
informatique.
  - Indicateurs de gestion :  
indicateurs de qualité et de production,  
indicateurs de gestion PRC.
  - La qualité du service rendu.

### **Les contrats d'objectifs.**

7



## LA RETRAITE COMPLÉMENTAIRE ET LES ENJEUX EUROPÉENS

> **PUBLIC** Les administrateurs des institutions Agirc et Arrco.

> **OBJECTIFS**

- Appréhender la réglementation européenne en matière de retraite.
- Analyser la position des régimes complémentaires au regard de cette réglementation.

> **MÉTHODES PÉDAGOGIQUES**

Exposés pédagogiques privilégiant les échanges entre participants.  
Mise à disposition d'une documentation complète et détaillée.

*Intervenants :* Cécile VOKLÉBER,  
Direction du cabinet Agirc-Arrco.

Arnauld D'YVOIRE,  
Observatoire des Retraites.



## Thèmes traités

### Le droit européen et les retraites

- Les grands principes du droit européen ;
- La théorie des trois piliers et la place de l'Agirc et de l'Arrco ;
- La position des partenaires sociaux et l'entrée dans la coordination européenne ;
- La fiscalité ;
- La protection des droits à retraite ;
- L'intrusion du droit de la concurrence dans la protection sociale : les enjeux et l'état de la jurisprudence ;
- Le principe d'égalité de traitement entre les femmes et les hommes et ses conséquences.

### Le panorama des systèmes de retraite dans les Etats membres

- Trois grands modèles de régimes de base ;
- Une grande diversité de régimes complémentaires ;
- Quelques exemples nationaux ;
- Quelques éléments de comparaison ;
- Evolutions et réformes.

### Le débat européen sur les retraites

- Les acteurs ;
- La présence à Bruxelles et l'adhésion à l'AEIP (Association européenne des institutions paritaires) ;
- La politique européenne en matière de pensions ;
- L'actualité.

## MODALITÉS D'INSCRIPTION

Vous trouverez ci-joint un formulaire d'inscription.

Après l'avoir rempli, vous devez le remettre à l'institution de retraite dont vous êtes administrateur, à charge pour elle de l'adresser au GIE Agirc-Arrco.

Les frais de séminaire sont pris en charge et répartis entre votre institution et les fédérations.

L'ensemble des frais de déplacement est à la charge de votre institution.

Dès réception du formulaire, nous vous adresserons une confirmation de votre inscription par l'intermédiaire de votre institution ou, si le stage est complet, une inscription sur liste d'attente.

Un mois avant le début du séminaire, vous recevrez une convocation et l'ensemble des modalités pratiques pour vous y rendre : lieu, plan d'accès, horaires.... Les séminaires se déroulent tous à Paris.

Pour toute demande d'information complémentaire, vous pouvez vous adresser à :

**Aurélie Dahan**

Gie Agirc-Arrco

16-18, rue Jules César

75592 Paris Cedex 12

N° de Tél. : 01 71 72 13 82

Fax. : 01 44 67 61 64

e.mail : [adahan@agirc-arrco.fr](mailto:adahan@agirc-arrco.fr)

### Important

- En cas de désistement, n'oubliez pas de prévenir Aurélie Dahan.
- **Votre inscription à un séminaire impose votre participation à l'intégralité de celui-ci.**

## **BULLETIN D'INSCRIPTION 2010**

### **SÉMINAIRE DES ADMINISTRATEURS**

Nom : ..... Prénom : .....  
 Institution : ..... Syndicat : .....  
 Collège : .....  
 Adresse professionnelle : .....  
 ..... Tél. : .....

<b>Cocher la ou les sessions choisies</b>	<b>Session 1</b>	<b>Session 2</b>	<b>Session 3</b>
Formation initiale des administrateurs des institutions Agirc	15 et 16 juin		
Formation initiale des administrateurs des institutions Arrco	7 et 8 avril	15 et 16 septembre	
L'action sociale Agirc et Arrco	15 avril	13 octobre	17 novembre
La gestion financière et les mécanismes de compensation	16 mars	12 mai	
Informatique : activités d'une institution et enjeux stratégiques	17 février et 9 mars	4 mai et 17 juin	
Les outils de pilotage et la qualité de gestion	23 mars	24 novembre	
La retraite complémentaire et les enjeux européens	18 février	26 mai	

Formulaire à renvoyer à : Aurélie Dahan  
 Gie Agirc-Arrco  
 16-18, rue Jules César - 75592 - Paris cedex 12  
 Fax : 01 44 67 61 64 - e mail : adahan@agirc-arrco.fr



● RETRAITE COMPLÉMENTAIRE  
**agirc** *et* **arrco**

75592 Paris Cedex 12  
Tél. : 01 71 72 13 82

[www.agirc-arrco.fr](http://www.agirc-arrco.fr)  
[www.agirc.fr](http://www.agirc.fr) - [www.arrco.fr](http://www.arrco.fr)  
[www.maretraitecomplementaire.fr](http://www.maretraitecomplementaire.fr)